

Enfoque del Marco Lógico – con un enfoque apreciativo



Índice

| | |
|--|----|
| Prólogo..... | 3 |
| EML con un enfoque apreciativo (EML-EA)..... | 5 |
| A. Finalidad, ámbito de aplicación..... | 5 |
| B. Algunos postulados de relevancia..... | 6 |
| C. Modelo de trabajo..... | 6 |
| D. Metodología..... | 11 |
| E. Preparativos..... | 11 |
| Anexo 1 | |
| Indicaciones para la realización de un taller..... | 12 |
| Anexo 2 | |
| Un enfoque apreciativo..... | 21 |
| Anexo 3 | |
| Gestión de problemas desde un enfoque apreciativo..... | 23 |
| Anexo 4 | |
| Guía de entrevista (taller)..... | 24 |

Publicado por Asdi en 2006

SEKA/Civil Society Center de Asdi

Fotografía: Lars Forsstedt/ETCbild

Imprenta: Edita Communication AB, 2006

Artículo número: SIDA28355es

Este documento se puede encontrar en www.sida.se/publications

Prólogo

Estamos buscando nuevas metodologías en el ámbito del desarrollo que ofrezcan al individuo espacio para formular su visión sobre la forma en que desea cambiar su situación, tanto si el grupo destinatario es el representante de una organización cooperante como si lo constituyen las propias personas que viven sumidas en la pobreza.

Dicho postulado se formula claramente en la Política de Desarrollo Global (PGU) del Estado sueco, donde se establece que el apoyo externo ha de contribuir al desarrollo de la capacidad del grupo destinatario de impulsar su propio cambio.

Otro punto de partida relevante son las directrices elaboradas por Asdi para el apoyo de la sociedad civil. Se hace aquí especial hincapié en que las iniciativas internacionales de desarrollo siempre propicien, por una parte, la mejora o el cambio duradero de la situación del grupo destinatario, y, por la otra, un fortalecimiento de “las estructuras de la sociedad civil”. Puede tratarse, por ejemplo, de una mayor organización dentro del grupo destinatario o bien de un efecto capacitador en la contraparte.

Un nuevo modelo

En su afán de lograr las metas marcadas por la PGU, el Civil Society Center de Asdi (SCSC) emprendió en 2005 un proyecto de desarrollo junto con la unidad de cooperación de la Misión Pentecostal Sueca (PMU) y el asesor Greger Hjelm de Rörelse & Utveckling.

La idea consistía en elaborar un modelo de trabajo que combinara la jerarquía de objetivos y la sistematización del Enfoque del Marco Lógico (EML)¹ con el enfoque aplicado en el Enfoque Appreciativo (EA).

El EA es un método de trabajo y enfoque que subraya la importancia de los elementos de alta eficacia dentro del análisis de aptitudes y recursos, motivación y factores impulsores, optando por alternativas de acción positiva en la resolución de situaciones.

El EML es un modelo de planificación consolidado en la cooperación internacional que muchos consideran un método de trabajo excesivamente orientado hacia los problemas. En él se parte de una situación deficitaria, se formula la posición actual como un “árbol de problemas”, con el consiguiente riesgo de no detectar los recursos existentes, de manera que resulta imposible basar en ellos su iniciativa de apoyo.

¹ Para más información sobre el EML, consulte el documento “Consejos e Instrucciones – Para la aplicación del Enfoque del Marco Lógico (EML)” durante el ciclo del proyecto.

Ahora nosotros hemos elaborado, en estrecha colaboración con otros agentes, una nueva metodología operativa para la planificación con el EML, fundamentada en conversaciones y enfoques apreciativos. Dicho modelo fue ensayado por los gestores del PMU y sus socios de Níger, Nicaragua y Tanzania durante el otoño de 2005. La experiencia obtenida ha sido alentadora y confiamos en que un mayor número de organizaciones suecas y sus contrapartes se animen a probar este modelo y esta metodología.

Queremos asimismo participar de las nuevas experiencias asociadas al desarrollo de esta herramienta. Así, por ejemplo, no hemos procedido al seguimiento y evaluación de la colaboración en el marco del referido modelo.

Esperamos que este documento sea de su agrado y le instamos a que lo lea con un enfoque apreciativo...

En representación del grupo de trabajo,

Toomas Mast, SCSC

Civil Society Center de Asdi
Södra Vägen 3 D
87140 Härnösand (SUECIA)

toomas.mast@sida.se
www.sida.se/scsc

EML con un enfoque apreciativo (EML-EA)

El EML (Enfoque de Marco Lógico) es un modelo de planificación consolidado en las iniciativas de desarrollo a nivel internacional. Permite analizar de un modo sistemático y “lógico” las condiciones de un proyecto y crear una adecuada base de planificación. No obstante, muchos consideran el EML un modelo de trabajo demasiado encauzado hacia los problemas, máxime en la presentación de la situación en curso de acuerdo al denominado “árbol de problemas”. Con el “EML-EA” hemos pretendido introducir un planteamiento más “dirigido a los recursos” (EA es la abreviatura de Enfoque Appreciativo), pero preservando la sistematización propia del antiguo modelo EML. Enfoque Appreciativo es un enfoque y un método de trabajo que se centra en los elementos de alta eficacia, las aptitudes y recursos, la motivación y los factores impulsores, así como en las alternativas de acción positivas destinadas a la mejora de una situación determinada. Si desea más detalles sobre el EA, consulte el anexo “Un enfoque apreciativo”.

En el presente documento presentamos el EML-EA, ofreciendo consejos específicos sobre la manera de usar el modelo de trabajo en la planificación de un proyecto de desarrollo.

El documento incluye los siguientes contenidos:

- A. Finalidad, ámbito de aplicación.
- B. Algunos postulados de relevancia.
- C. Modelo de trabajo.
- D. Metodología.
- E. Preparativos.

Anexos:

- 1. Indicaciones para la realización de un taller.
- 2. Un enfoque apreciativo
- 3. Gestión de problemas desde un enfoque apreciativo.
- 4. Guía de entrevista (taller).

A. Finalidad, ámbito de aplicación

El EML-EA es un método de planificación de proyectos orientado a objetivos que pretende lo siguiente:

- Generar implicación y afianzar la autoestima de individuos, colectivos y organizaciones a fin de que asuman la responsabilidad de su situación e influyan en su propio desarrollo.
- Identificar y liberar recursos en apoyo del proyecto.

- Facilitar la planificación de un proyecto de desarrollo internacional.
- Crear las bases para la evaluación de las condiciones y requisitos de un proyecto.

B. Algunos postulados de relevancia

Política de Desarrollo Global (PGU)

La nueva Política de Desarrollo Global (PGU) del Estado sueco pretende contribuir a establecer los elementos necesarios para la mejora de las condiciones de vida de las personas que viven en la pobreza. Se parte de la concepción de que todo desarrollo debe correr a cargo de esos mismos individuos, dentro de sus propias comunidades. El desarrollo no puede generarse desde el exterior.

La PGU cuenta con dos perspectivas básicas como postulados fundamentales en la consecución de los objetivos propuestos:

- La perspectiva de los pobres, que implica conceder a las mujeres y los hombres de bajos recursos la oportunidad de participar e influir en los procesos de decisión que les atañen.
- La perspectiva del derecho, que implica orientar todo el proceso de trabajo en función de los sistemas de valores integrados en las normas sobre derechos humanos de aceptación internacional: no discriminación, participación, transparencia y control, exigencia de responsabilidades y dignidad.

Teniendo en cuenta dicho trasfondo, es importante tratar de desarrollar el uso del EML/orientación a los objetivos, para que esas perspectivas queden claramente manifestadas. Los pobres son sujetos de su propio desarrollo, lo controlan y lo impulsan. El apoyo externo debe concentrarse en facilitar, y no en asumir el mando.

Apoyo a la sociedad civil

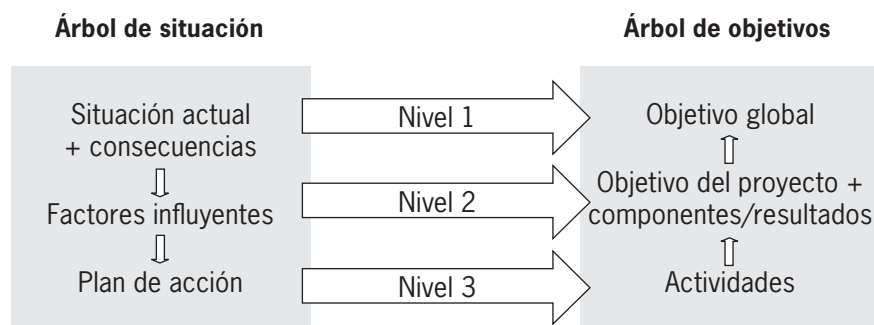
Otro postulado importante lo hallamos en las directrices de Asdi para el apoyo de la sociedad civil. La cooperación internacional debe orientarse siempre hacia dos puntos:

1. La mejora/modificación a largo plazo de la situación del *grupo destinatario* en cuestión.
2. El refuerzo de las “*estructuras de la sociedad civil*”. Por ejemplo, una mejor organización dentro del grupo destinatario o un efecto capacitador en la contraparte local.

Por lo tanto, ambas perspectivas constituyen el fundamento del EML-EA y han servido de guía en el diseño de este modelo de trabajo. El EML-EA ha sido también concebido para su uso en la planificación de iniciativas de apoyo humanitario, en particular en la articulación de dichos esfuerzos con objeto de fomentar el desarrollo y de aprovechar y consolidar la capacidad local.

C. Modelo de trabajo

El modelo de trabajo basa su estructura en el concepto de que en primer lugar ha de abordarse la situación actual y crear un “árbol de situación”. Con ello como punto de partida se desarrollará más tarde un “árbol de objetivos”, que guiará el proyecto en cuestión.



Este modelo de trabajo implica la convocatoria de los agentes relevantes que han de tratar conjuntamente los asuntos correspondientes, siguiendo una serie de pasos que desemboquen en una descripción concreta del proyecto. Más abajo se presentan los siete pasos con sus planteamientos respectivos. La elaboración de las cuestiones planteadas en los pasos 2, 3 y 5 se basa fundamentalmente en las vivencias propias de los participantes, formuladas entre ellos de manera relatada. A lo largo del proceso se debe considerar en todo momento si las conclusiones extraídas repercuten en los pasos anteriores. Expresado de otro modo, es necesario estar dispuesto a modificar lo realizado anteriormente antes de continuar con el paso siguiente.

1. Delimitación del grupo destinatario y el área

Delimitación preliminar del proyecto.

| | |
|------------------------------------|--|
| 1. ¿Cuál es el grupo destinatario? | Por ejemplo, <i>“los habitantes del distrito x”</i> . |
| 2. ¿Cuál es el área? | Por ejemplo, <i>“la situación y los derechos de los niños”</i> . No consiste en plantearse qué hacer. De eso se ocupa justamente la planificación que vendrá más adelante. |

2. Descripción de la situación actual

Descripción de la situación actual del grupo destinatario en referencia al área en cuestión (nivel 1 del árbol de situación).

| | |
|---|---|
| 1. ¿Qué elementos funcionan satisfactoriamente (pese a todo)? | Por ejemplo, <i>“la vacunación de los niños”, “la disponibilidad de alimentos”, “un servicio de urgencias eficaz”, etc.</i> |
| 2. ¿Qué elementos son deficientes, complicados o problemáticos? | Por ejemplo, <i>“los niños son objeto de abusos”</i> . |

3. Análisis de consecuencias

Descripción de las consecuencias que la situación acarrea en el grupo destinatario (nivel 1 del árbol de situación).

| | |
|---|---|
| 1. ¿Cuáles son los efectos negativos no deseados? | Por ejemplo, <i>“los niños, sobre todo las chicas, no llegan a completar la educación básica”</i> . |
| 2. ¿Hay algún efecto positivo? | Por ejemplo, <i>“los niños son un recurso importante para la sociedad y la familia”</i> . |
| 3. ¿Temores con vistas al futuro? | ¿Cuáles serán las consecuencias (efectos) si no se cambia la situación? |

| | |
|--|--|
| 4. ¿Cuál es la situación futura deseada? | ¿Qué queremos (sobre todo el grupo destinatario) ver en su lugar? Por ejemplo, <i>“Que los niños puedan criarse en un entorno de protección”</i> . |
|--|--|

4. Análisis minucioso de los factores subyacentes

Análisis de los factores que promueven o dificultan la situación actual (nivel 2 del árbol de situación).

| | |
|--|---|
| 1. ¿Cuáles son los factores positivos? | ¿Qué elementos promueven a los aspectos que funcionan bien? ¿Qué cosas dificultan/atenúan los aspectos insatisfactorios, complicados o problemáticos? |
| 2. ¿Cuáles son los factores negativos? | ¿Qué elementos promueven a los aspectos que funcionan mal o que son complicados o problemáticos? ¿Hay algo que contrarreste o dificulte a los aspectos eficaces? |
| 3. ¿Cómo se interrelacionan dichos factores? | ¿De qué manera influyen los distintos factores entre sí? ¿Existen, por ejemplo, “reacciones en cadena”, en las que un elemento repercute en otro que, a su vez, lo hace sobre un tercero? |
| 4. ¿Qué puede generar un cambio en la dirección deseada? | ¿En qué factores o áreas fundamentales debe (por consiguiente) concentrarse el proyecto? Por ejemplo, <i>“La actitud respecto a los niños”</i> . |

5. Análisis de las condiciones internas y elementos por desarrollar

Análisis de las condiciones del proyecto a partir de los distintos actores implicados en la labor de modificación.

| | |
|--------------------------------|---|
| 1. ¿Quiénes somos “nosotros”? | ¿Quién se incluye en la “organización del proyecto?”, es decir, ¿quién puede participar en el proceso de cambio? ¿Por qué hemos de cooperar precisamente nosotros en este proyecto? ¿Qué nos hace especialmente aptos para colaborar? |
| 2. ¿Con qué recursos contamos? | ¿En qué somos buenos según nuestras propias experiencias y vivencias? ¿De qué recursos dispone cada uno de nosotros? ¿Cuáles son nuestras aptitudes y recursos como grupo? |

Casillas correspondientes en la matriz de EML

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

6. Elección del objetivo del proyecto y componentes – entregas del proyecto

Formulación del objetivo del proyecto e identificación de medidas específicas que conducen a dicha meta. Así pues, el objetivo del proyecto es el cambio al que aspira el grupo destinatario y que se hace realidad cuando dicho grupo se sirve de los resultados que provee la iniciativa de apoyo (nivel 2 del árbol de objetivos).

- | | |
|--|--|
| 1. ¿De qué objetivo específico debe dotarse el proyecto? | ¿A qué debe contribuir el proyecto para que mejore la situación del grupo destinatario? Por ejemplo, <i>“Los procedimientos y la normativa de la escuela han sido diseñados para salvaguardar los derechos y la dignidad de los menores”</i> . |
|--|--|

Nivel correspondiente en la matriz de EML

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

- | | |
|---|---|
| 2. ¿Cómo podemos conseguirlo? ¿Cuáles son los componentes/ el resultado del proyecto? | ¿Qué debe “suministrar” el proyecto para contribuir a un cambio en las áreas descritas en el punto 4.4? Por ejemplo, <i>“Los líderes y responsables locales de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han sido formados y son conscientes de los derechos de los niños”</i> (nivel 2 del árbol de objetivos, en el objetivo del proyecto). |
|---|---|

Nivel correspondiente en la matriz de EML

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

- | | |
|--|--|
| 3. ¿Contamos con recursos propios adecuados? | ¿Cuáles de nuestros recursos, cualificaciones y aptitudes –conforme a las conclusiones extraídas en el punto 5.2 – se adecuan especialmente para lograr eso? |
| 4. ¿Cómo se van a distribuir las responsabilidades? | ¿Qué responsabilidades estamos dispuestos a asumir cada uno de nosotros (los distintos actores involucrados en el proyecto)? |
| 5. ¿Cuáles son los factores claves para alcanzar el éxito? | ¿Qué otros elementos debemos tener en cuenta para garantizar el éxito del proyecto? |

7. Objetivo global del proyecto

¿Qué cambios sostenibles a largo plazo –efectos positivos– debe promover el proyecto? Por ejemplo, “*Las instituciones sociales relevantes respetan los derechos de los niños y adoptan medidas de refuerzo*” (nivel 1 del árbol de objetivos).

Nivel correspondiente en la matriz de EML

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

8. Recursos y distribución de funciones

1. ¿Debemos aportar más recursos? ¿Qué posibles recursos complementarios necesitamos para lograr los objetivos establecidos (en los puntos 6 y 7)?
2. ¿Necesitamos desarrollar la organización? ¿Qué precisamos desarrollar (tanto la organización sueca como la organización local)?²
3. ¿Cuál es la distribución básica de funciones? ¿Cuáles son las distintas funciones que debemos adoptar cada uno de nosotros en el marco del proyecto para lograr un máximo rendimiento y contribuir satisfactoriamente de acuerdo con nuestras condiciones específicas?

9. Plan de acción

Diseño de un plan de acción específico (nivel 3 del árbol de situación).

1. ¿Qué debemos hacer en concreto? ¿Cuáles son las actividades que tenemos que emprender en las distintas áreas del proyecto? Por ejemplo, “*Contactar con otras OSC del distrito dedicadas a proteger los derechos de los niños*”.

Casilla correspondiente en la matriz de EML

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

² Se describe como “objetivos de desarrollo organizativo”, integrándose en el objetivo global formulado en el punto 7 y a nivel del objetivo de proyecto. También puede elaborarse una jerarquía de objetivos paralela para las iniciativas de fomento de la capacidad/organización. Por ejemplo, en el nivel 1: “La organización sueca y la organización local cuentan con un eficaz sistema de seguimiento de los esfuerzos de desarrollo”. Por ejemplo, en el nivel 2: “La organización local ha desarrollado un sistema de seguimiento continuado”.

| | |
|--|--|
| 2. ¿Distribución práctica de las tareas? | ¿Quién de nosotros debe encargarse de cada aspecto a la hora de llevar estos planes a la práctica? |
| 3. ¿Qué plazos tenemos? | ¿Cuándo deben completarse las diferentes actividades? |
| 4. ¿Cómo funciona el aspecto de la coordinación? | ¿Cómo se van a coordinar entre sí las distintas actividades? |
| 5. ¿Y las informes? | ¿Cómo se informará sobre las actividades realizadas? ¿Y a quién? |

D. Metodología

El *modus operandi* o metodología del EML-EA se basa en varios principios fundamentales:

1. Se ha de reunir e implicar a un amplio número de actores en el proceso de planificación. Aparte de (1) la organización sueca, (2) la organización local/contraparte y (3) los representantes del grupo destinatario, puede incluirse también, por ejemplo, a autoridades locales, otras organizaciones de cooperación o individuos, colectivos u organizaciones concernidos.
2. Los distintos actores abordan *conjuntamente* los asuntos relacionados con la situación actual y formulan *conjuntamente* los elementos fundamentales de un plan de proyecto.
Los pormenores y planes de acción han de tratarse en un grupo de menor tamaño (por ejemplo, un grupo de proyecto).
3. Se ha de recurrir a una *metodología* de proceso en la que no se determine de antemano ningún resultado. El proceso debe incluir potencial para generar resultados no previstos.
4. Los pasos 2, 3 y 5 del modelo de trabajo tienen que fundamentarse en *experiencias concretas* y ser transmitidos entre los participantes de *forma relatada* (principio narrativo).
5. El método operativo y la configuración del proceso deben ser *flexibles* y admitir cambios/ajustes en función de las condiciones y características locales.

E. Preparativos

Para la implementación de un proceso de planificación a partir de este modelo de trabajo se requiere una serie de preparativos, entre otros:

1. Formar un *grupo de proyecto* que se encargue de la ejecución del proceso y esté dispuesto a operar con el material resultante del mismo, por ejemplo, en la elaboración de un plan de acción y de una solicitud de proyecto.
2. Delimitar cuál es el grupo destinatario principal de un proyecto de desarrollo y sobre qué área fundamental se va a aplicar dicho proyecto.
3. Seleccionar de un modo apropiado a los participantes que van a implicarse/colaborar en el proceso (de ello debe hacerse cargo el grupo de proyecto).
4. Elegir a uno o varios responsables de proceso capaces de adoptar la función de dirección y ejercer de facilitadores del mismo, por ejemplo, si se lleva a cabo en forma de taller. Un responsable de proceso de estas características debe contar con experiencia en la gestión de procesos colectivos.
5. Encargarse de distintos preparativos de tipo práctico.

Anexo 1

Indicaciones para la realización de un taller

A continuación se presenta una descripción sobre la forma de llevar a cabo un taller a partir de los postulados del EML-EA, con recomendaciones y consejos detallados para las distintas fases parciales.

Esta guía ha sido concebida para un taller de un máximo de 20 participantes, la mitad de los cuales, como mínimo, han de pertenecer al grupo destinatario (los receptores).

La duración estimada es de unas dos jornadas completas (10–12 horas de tiempo efectivo).

Se aplica un modelo de trabajo no estático, al considerarse como un proceso vivo.

Por lo tanto, es posible que el responsable de proceso deba retroceder con los participantes a un paso anterior a fin de modificar las formulaciones anteriores con la nueva información generada durante el proceso.

1. Introducción

Finalidad de esta fase

Procurar un inicio satisfactorio del taller y contribuir a que los participantes entiendan el contexto, se sientan partícipes y asuman una responsabilidad personal en la consecución del objetivo del taller.

Duración estimada

30 minutos aproximadamente.

Propuestas de contenido

1. Dé la bienvenida a todo el mundo e invite a los participantes a que se presenten ante los demás.
2. Explique los antecedentes y el objetivo de este taller. Por ejemplo:
 - a. La finalidad del presente taller (poner las bases de un plan de proyecto).
 - b. Quién o quiénes han tomado la iniciativa y son los anfitriones (los “propietarios” del proceso).
 - c. Quién financia el taller.
 - d. Marcos de actuación y delimitación, es decir, el área o situación global sobre la que se va a trabajar conjuntamente.

3. Explique el contenido y método de trabajo del taller, entre otros:
 - a. Los distintos pasos o fases con los que se va a operar.
 - b. Empleo del material disponible.
 - c. La metodología y enfoque que va a caracterizar el taller.
 - d. Otros asuntos prácticos.
4. Aclare las funciones y responsabilidades en la realización del taller:
 - a. El papel y la responsabilidad que usted tiene como responsable de proceso o facilitador.
 - b. El tipo de contribución que se espera de los participantes.
5. Brinde a los participantes la posibilidad de resolver sus posibles dudas.
6. Procure cerrar esta fase inicial reflexionando durante un momento acerca de la aportación que se precisa de todos los reunidos con el fin de lograr un resultado satisfactorio en el taller. A ser posible, documente el resultado como “reglas de juego comunes” en un papel de gran formato que todo el mundo pueda ver.

2. Descripción de la situación actual y análisis de consecuencias

Finalidad de esta fase

Elaborar una descripción conjunta de la situación actual para el grupo destinatario en cuestión –los que se beneficiarán de los resultados del proyecto– y de la situación que los participantes desean cambiar en el marco del presente proyecto.

Duración estimada

1,5–2 horas aproximadamente.

Propuestas de contenido

1. Divida a los participantes en parejas, en las que uno de ellos represente al grupo destinatario, que ejercerá como “persona objeto de enfoque”. El otro miembro de la pareja será el “entrevistador”.
2. Invite al entrevistador a que interrogue a la persona objeto de enfoque (durante unos 20–30 minutos) acerca de su percepción sobre su situación y condiciones actuales dentro del área en que se desarrolla la labor de cambio, así como en relación con los efectos que, en su opinión, la presente situación ejerce sobre ellos mismos y los demás. Traduzca la guía de entrevista adjunta (anexo 4) y proporcione una copia a cada uno de los entrevistadores para que sirva de base y apoyo durante la entrevista.

Es importante que el encargado de preguntar haga en cierta manera las veces de “reportero” y ayude a la persona objeto de enfoque a formular su historia del modo más concreto y detallado posible. El entrevistador deberá tomar también algunas notas para poder referir más tarde los puntos principales en lo expuesto por la persona objeto de enfoque. Tenga en cuenta que las entrevistas no deben incluir ningún intento de análisis, sino que han de dirigirse exclusivamente a captar los diversos detalles de la experiencia en sí.

3. Una vez realizadas todas las entrevistas, distribuya a los participantes en dos grupos. Asegúrese de mantener unidas a todas las parejas incluyéndolas en un mismo grupo. Dentro de dichos grupos, las personas que han hecho de entrevistadores pasarán a relatar, por turnos, cada una de las exposiciones, a ser posible de un modo sobreactuado y explícito. La persona de la que trata lo representado deberá perma-

necer en silencio y escuchar, y sólo cuando sea realmente necesario podrá corregir o añadir información al respecto.

Una alternativa a este paso y a la continuación del taller es que un grupo más pequeño (por ejemplo, el grupo de proyecto) procese el material de las entrevistas y se encargue por su cuenta de desarrollar la mayor parte de los pasos restantes del proceso.

4. Una vez narrados todos los relatos, cada grupo tratará de resumir conjuntamente las distintas historias expuestas (aquí se incluirán representantes del grupo destinatario junto con el resto de participantes):
 - a. ¿Cuáles son los aspectos insatisfactorios, complicados o problemáticos en la situación que describe el grupo destinatario?
 - b. ¿Qué efectos (consecuencias) ejercen dichos aspectos sobre el grupo destinatario y otros actores concernidos?
 - c. ¿Qué aspectos parecen funcionar bien en la situación descrita?
 - d. ¿Qué efectos (consecuencias) ejercen dichos aspectos sobre el grupo destinatario y otros actores concernidos?
 - e. ¿Qué se puede temer en el futuro si no se cambia la situación?
 - f. ¿Cuáles son las expectativas? ¿Cuál es la situación deseada para el futuro?

Cada grupo debe documentar los resultados de este resumen, a ser posible, sobre uno o varios papeles de gran formato.

5. Reunión de todos los participantes y notificación de los resultados (resumidos) de cada uno de los grupos. Si se considera oportuno, se conversará sobre la impresión general resultante.

3. Factores influyentes

Finalidad de esta fase

Identificar los factores principales en la promoción de un cambio dirigido hacia el objetivo global.

Duración estimada

1,5–2 horas aproximadamente.

Propuestas de contenido

1. Divida a los participantes en dos nuevos grupos. Las antiguas parejas deben separarse entre los dos grupos.
2. Invite a los participantes de cada grupo a conversar durante cerca de media hora acerca de los factores que, según su perspectiva, influyen en la situación actual del grupo destinatario. Solicíteles que reflexionen sobre dos tipos de factores:
 - a. Aquéllos que actúan sobre la situación en la dirección correcta, es decir, que promueven el objetivo global.
 - b. Aquéllos que actúan sobre la situación en la dirección “incorrecta”, o sea, que constituyen un obstáculo para la implementación de un cambio orientado hacia el objetivo global.Pida a cada grupo que resuma su conversación sobre uno o dos papeles de gran formato.
3. Reunión de todos los participantes y notificación de los resultados (resumidos) de cada grupo.
4. A partir de las presentaciones de los grupos, traten todos juntos de esbozar una imagen de conjunto de los factores promotores y opuestos mediante un “análisis de campos de fuerza”:

5. Para concluir, solicite a los participantes que, tomando como base esta imagen de conjunto, reflexionen en común (eventualmente en grupos más pequeños) en torno a las cuestiones siguientes:



- a. ¿Cómo se interrelacionan dichos factores? ¿De qué manera influyen los distintos factores entre sí? ¿Existen, por ejemplo, “reacciones en cadena”, en la que un elemento repercute en otro que, a su vez, lo hace sobre un tercero?
- b. ¿Qué puede generar un cambio en la dirección deseada³?
- c. ¿En qué factores o áreas fundamentales debe (por consiguiente) concentrarse el proyecto?

Escriba las conclusiones de la conversación en torno a la pregunta “c” en uno o varios papeles de gran formato. Guarde dicho resumen para el paso posterior “Objetivos y componentes del proyecto”.

4. Condiciones internas

Finalidad de esta fase

Ayudar a que los participantes perciban los recursos de los que disponen, tanto ellos mismos como el colectivo al que representan, visualizar con mayor claridad y confirmar dichos recursos, así como asistir a los participantes en la reflexión sobre los elementos que su colectivo u organización pueden aportar en una futura iniciativa conjunta de desarrollo.

Duración estimada

2 horas aproximadamente.

Propuestas de contenido

1. Proceda a una recapitulación de los actores representados en este taller. Escríbalos de forma que todo el mundo lo pueda ver. Podría presentar el siguiente aspecto:
 - a. La organización no gubernamental sueca.
 - b. La organización no gubernamental local.
 - c. El grupo destinatario.
 - d. La autoridad local u otra contraparte.
2. Solicite a los participantes que reflexionen por su cuenta y en silencio (durante unos 5 minutos) para tratar de hallar en su memoria alguna experiencia reciente de un momento de gran satisfacción o situación concreta positiva en la que considerara que su colectivo u organización funcionaba con verdadera eficacia y lograra lo que le corresponde.
3. Distribuya a los participantes en parejas y haga que se entrevisten mutuamente sobre estas vivencias, cada uno durante unos 10 minutos. Al igual que antes, el encargado de preguntar hará en cierta manera las veces de “reportero”, ayudando a la otra persona a formular su exposición del modo más concreto y detallado posible. El entre-

³ Puede tratarse tanto de reforzar los factores promotores (las “fuerzas positivas”) como de restringir la acción de los factores opuestos. A menudo serán necesarias ambas tácticas.

vistador deberá tomar también algunas notas para poder referir más tarde los puntos principales de dichas vivencias. Tenga en cuenta que las entrevistas no deben incluir ningún intento de análisis, sino que han de dirigirse exclusivamente a captar los diversos detalles de la experiencia en sí.

4. Divida a los participantes en 2–3 grupos. Asegúrese de mantener unidas a las personas que se entrevistaron mutuamente en la fase anterior incluyéndolas en un mismo grupo. Dentro de dichos grupos, pida a las personas que han hecho de entrevistadores que relaten, por turnos, cada una de las exposiciones, a ser posible de un modo sobreactuado y explícito. La persona de la que trata lo representado deberá permanecer en silencio y escuchar, y sólo cuando sea realmente necesario podrá corregir o añadir información al respecto. Una vez expuesto cada relato, el grupo hará un alto (de unos 3–5 minutos) para reflexionar sobre la cuestión especificada a continuación (todos excepto el individuo al que alude la presentación, que se limitará a escuchar).

Escriba la siguiente pregunta a la vista de todo el mundo: “¿*Qué nos indica esta exposición acerca de las aptitudes y recursos del colectivo u organización que X representa?*”.

La respuesta debe ser documentada por el grupo, es decir, se ha de escribir en un papel el colectivo u organización al que hace referencia la exposición, así como las aptitudes y recursos del colectivo u organización puestos de relieve en la misma. Seguidamente, el grupo se centrará en una nueva persona, cuya historia será referida por todo el grupo, y así sucesivamente, hasta completar el conjunto de los relatos.

5. Reunión y comunicación de los resultados de cada grupo. Es decir, cada grupo informará de las aptitudes y recursos puestos de relieve en cada una de las organizaciones y los colectivos implicados. Resuma las aptitudes y recursos de cada organización y colectivo implicados en un papel de gran formato y coloque esos folios en la pared, a la vista de todo el mundo.
6. Reflexione en compañía de todos los participantes sobre el resultado conjunto expuesto en la pared con los siguientes planteamientos como puntos de referencia:
 - ¿Cuáles son las capacidades y recursos que acumulamos entre todos?
 - ¿Por qué hemos de cooperar precisamente nosotros en este proyecto?
¿Qué nos hace especialmente adecuados para colaborar?
 - ¿Precisamos de refuerzos adicionales para llevar a cabo el proyecto que está tomando forma durante este taller?
 - ¿Qué tenemos que desarrollar o modificar en cada una de las organizaciones para poder contribuir con la mayor eficacia posible al proyecto?⁴

⁴ Las conclusiones a las que se llegue en forma de elementos a desarrollar en la organización local deben ser reformuladas en “objetivos de desarrollo organizativo” y añadidas al objetivo global obtenido en el paso 6, “Formulación de un objetivo global”. También han de especificarse aquí claramente las necesidades correspondientes de la organización sueca. Para ello, puede resultar adecuado el establecimiento de una jerarquía de objetivos paralela en lo referente a los aspectos de desarrollo organizativo en el marco de la cooperación.

Casillas correspondientes en la matriz de EML

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

- ¿Qué necesitaríamos desarrollar como organización local para reforzar nuestro papel de actor dentro de la sociedad civil?
- ¿Cuáles son las distintas funciones que debemos adoptar cada uno de nosotros en el marco del proyecto para lograr un máximo rendimiento y contribuir satisfactoriamente de acuerdo con nuestras condiciones específicas?

Escriba las conclusiones del debate en torno a estos planteamientos en uno o dos papeles de gran formato. Guarde dicho resumen para el posterior paso “Objetivos y componentes del proyecto”.

5. Objetivo y componentes del proyecto = resultados

Finalidad de esta fase

Formulación del objetivo del proyecto e identificación de medidas específicas que conducen a dicha meta. Así pues, el objetivo del proyecto es el cambio al que aspira el grupo destinatario y que se hace realidad cuando el grupo destinatario se sirve de los resultados que proporciona la iniciativa de apoyo (nivel 2 del árbol de objetivos).

Duración estimada

1,5–2 horas aproximadamente.

Propuestas de contenido

1. Divida a los participantes en los mismos grupos en que se distribuyeron durante la descripción de la situación actual (paso 2), es decir, los dos grupos donde se refirieron las experiencias del grupo destinatario sobre su situación.
2. Regresen todos juntos durante un momento a las conclusiones y al material de las tareas sobre “factores influyentes” (paso 3) y “condiciones internas” (paso 4).
3. Solicite a los grupos que, basándose en esos resúmenes, conversen internamente durante unos 45 minutos acerca de las siguientes cuatro cuestiones:
 - a. ¿Cuál debe ser el objetivo específico del proyecto para que nos ayude a contribuir a la mejora de la situación del grupo destinatario?

Tenga en cuenta que sólo se puede formular **un** objetivo, por ejemplo: “*Los procedimientos y normativa de la escuela han sido diseñados para salvaguardar los derechos y dignidad de los menores*”.

Nivel correspondiente en la matriz de EML

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

- b. ¿Qué podemos hacer de un modo concreto para lograrlo?
¿Qué debe “suministrar” el proyecto para contribuir a un cambio en las áreas descritas dentro del punto “factores influyentes”? Por ejemplo, *“Los líderes y responsables locales de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han sido formados y son conscientes de los derechos de los niños”*. *“Existen redes dentro de las OSC locales dedicadas a la protección de los derechos de los niños”*.

Nivel correspondiente en la matriz de EML

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

- c. ¿Cuáles de nuestros recursos, capacidades y aptitudes identificados en los pasos 4.5 y 4.6 se adecuan especialmente a la consecución de esta meta?
- d. ¿Qué otros elementos debemos tener en cuenta para garantizar un buen resultado?
Invite a los grupos a que escriban las respuestas a estas preguntas en uno o varios papeles de gran formato.
4. Reunión de todos los participantes y comunicación de los resultados de cada uno de los grupos.
5. A partir de las respuestas de los dos grupos, traten todos juntos de esbozar una imagen de conjunto de lo que podría ser un objetivo de proyecto adecuado, así como de los componentes más necesarios en la labor de desarrollo, es decir, lo que el proyecto debe “suministrar”.
Las conclusiones alcanzadas deben escribirse y presentarse a la vista de todo el mundo.

6. Formulación de un objetivo global

Finalidad de esta fase

Formular conjuntamente, a partir de la descripción de la situación actual, el objetivo del proyecto y los resultados, un objetivo global para la iniciativa de desarrollo, que contribuya a introducir un cambio duradero dentro de un amplio grupo destinatario (nivel 1 del árbol de objetivos).

Duración estimada

Media hora aproximadamente.

Propuestas de contenido

1. Vuelva a comprobar el resumen de la descripción de la situación actual y el análisis de consecuencias, así como el objetivo del proyecto y los resultados. Inste a los participantes –a ser posible, primero en pequeños grupos y luego todos juntos– a que reflexionen sobre el aspecto que podría presentar un *objetivo global* en una iniciativa de desarrollo común.

Anime la conversación introduciendo preguntas del tipo...

- ¿Qué situación general podríamos querer cambiar para que el grupo destinatario se beneficie de un modo sostenible y duradero?
 - ¿Qué efecto concreto podemos pretender con una iniciativa de desarrollo (que sea provechoso para el grupo destinatario)?
 - ¿Qué podríamos considerar como un resultado realmente satisfactorio en una iniciativa de cambio (que sea provechoso para el grupo destinatario)?
2. Trate de resumir el debate y delimite el objetivo global que hayan convenido entre todos. Escríbalo y expóngalo de forma que todo el mundo lo pueda ver.

Nivel correspondiente en la matriz de EML

| Objetivo global | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Objetivo del proyecto | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Resultados | Indicadores | Información sobre los indicadores | Riesgos/factores externos |
| Actividades | Recursos | Presupuesto | Riesgos/factores externos |

Tenga en cuenta que el objetivo global debe ser formulado con brevedad, por ejemplo: “*Las instituciones sociales locales relevantes deben velar por los derechos de los niños y adoptar medidas de refuerzo*”. Dicho objetivo global ha de emplearse como guía en el proyecto, aunque por sí sólo el proyecto no pueda satisfacer la necesidad existente. Se trata de un objetivo que marca la dirección de las iniciativas de colaboración.

7. Compromisos

Finalidad de esta fase

Ayudar a los distintos actores en la reflexión sobre las responsabilidades que están dispuestos a asumir dentro del proyecto de desarrollo en cuya formulación han participado, así como aclarar su compromiso ante el resto de actores implicados.

Duración estimada

1 hora aproximadamente.

Propuestas de contenido

1. Distribuya a los participantes de forma que los de la misma organización o “grupo de intereses” se encuentren en el mismo grupo. Por ejemplo: la organización sueca, la organización local, el grupo destinatario y la autoridad local u otra contraparte.

2. Pida a los distintos grupos que conversen durante una media hora acerca de las responsabilidades que el propio grupo u organización estaría dispuesto a asumir dentro del proyecto de desarrollo, en base a los objetivos y componentes acordados a lo largo de este taller.
3. Reunión y comunicación de los resultados de cada grupo. Anote el resultado para que sirva de apoyo al grupo de proyecto que continuará con la labor tras la finalización del taller.

8. Conclusión

Finalidad de esta fase

Resumir los resultados principales de este taller y poner de relieve cómo va a gestionar dichos resultados el grupo de proyecto.

Duración estimada

Media hora aproximadamente.

Propuestas de contenido

1. Realicen todos juntos un repaso y un resumen de los resultados de los distintos pasos de este taller, con ayuda, por ejemplo, de las diferentes recapitulaciones y los papeles de gran formato.
2. Ofrezca a los participantes la oportunidad de efectuar preguntas o presentar propuestas sobre la forma de utilizar el material en la continuación del proceso de planificación.
3. Informe o reitere el método que va a aplicar el grupo de proyecto en el diseño continuado de un plan de acción concreto, a partir de los resultados de este taller, y en qué momento se informará a los participantes de los resultados derivados del trabajo efectuado en el taller.
4. Por último, solicite a los participantes su opinión sobre el desarrollo de este taller y sobre qué resultados consideran más importantes.

Anexo 2

Un enfoque apreciativo

El EML-EA se basa en la orientación de objetivos del modelo EML tradicional⁵, así como en su metodología y estructura fundamental, pero con un enfoque más apreciativo, donde los conceptos “problema” o “problemática” no gozan de tanta relevancia como en el pasado.

“EA” es la abreviatura de “enfoque apreciativo”, una metodología para el desarrollo de individuos, colectivos, organizaciones y comunidades. Explicado en términos sencillos, implica el establecimiento de conversaciones y procesos en los que de forma relatada – a partir de las vivencias y experiencias propias de las personas – se exploran e identifican:

- las capacidades y recursos del individuo, el colectivo, la organización o la comunidad.
- la motivación y los factores impulsores.
- las posibilidades de desarrollo y opciones de acción con vistas al futuro.

Todo ello se empleará posteriormente en los procesos de confirmación, guía y desarrollo.

El EA se sustenta en un enfoque muy consciente que conlleva, entre otros aspectos (Hjelm, 2005):

- A. La concentración en los elementos de eficacia, las fuerzas “revitalizadoras” del individuo, el colectivo, la organización y la sociedad, así como los recursos y las posibilidades.
- B. La identificación, la confirmación y el reconocimiento activos de dichas capacidades, recursos y posibilidades.
- C. La concepción de los individuos, colectivos, organizaciones y comunidades desde una perspectiva sistemática y la exploración del modo en que interactúan los distintos componentes del sistema, en este caso, los factores que inducen a la eficacia de algún elemento.
- D. La contribución a la liberación y el desarrollo de las capacidades ya presentes (no su sustitución).
- E. El planteamiento de que el valor de un elemento se incrementa al “apreciarlo”.
- F. La exploración de experiencias concretas transmitidas de forma relatada.

⁵ Enfoque Marco Lógico

- G. El respeto y reconocimiento de dichas experiencias.
- H. El diálogo como método de comunicación.
- I. La referencia a las perspectivas de futuro en términos de expectativas y no de elementos que deben evitarse.
- J. La contribución a que los recursos reconocidos (por ejemplo, las aptitudes y factores impulsores) sirvan de guía para el futuro y la priorización de las elecciones positivas que el propio individuo, colectivo, organización y comunidad considere disponer.
- K. El hincapié en la importancia del lenguaje a la hora de generar provecho y desarrollo.
- L. La interpretación de los sistemas humanos como elementos vivos y en constante transformación, y la aceptación de que podemos influir en su desarrollo, por ejemplo, mediante nuestro lenguaje.

Existen varias tesis y principios fundamentales en los que se basa el EA, que expresan algunos de los factores esenciales para promover un cambio y desarrollo verdaderos⁶:

1. *El principio constructorista*: los seres humanos construimos nuestro propio “mundo” y nuestra concepción de la realidad, en especial por la forma en que nos referimos al mundo. Cambiando nuestro lenguaje – por ejemplo, hablando de posibilidades y puntos fuertes, en lugar de amenazas y puntos débiles– modificamos nuestro marco de referencia mental y, con ello, nuestra realidad.
2. *El principio de los procesos interrelacionados*: no es posible diferenciar entre exploración y modificación. Estas dos partes del proceso de desarrollo actúan en paralelo. El cambio se inicia en el mismo momento en que empezamos a plantearnos preguntas y a explorar las experiencias de una persona. Y las preguntas que nos planteamos resultan determinantes para los resultados que obtendremos.
3. *El principio poético (narrativo)*: un individuo, colectivo u organización son comparables con un libro cuyo contenido está siendo constantemente escrito por nosotros y otras personas. En lo que al EA respecta, implica un interés por el relato que las personas desean hacer de sus experiencias. El principio poético entraña también la posibilidad de controlar el desarrollo de los (nuevos) relatos iniciados, transmitidos y mantenidos en relación, por ejemplo, con un individuo, colectivo u organización.
4. *El principio de las expectativas rectoras*: todos nosotros tenemos en nuestra mente imágenes sobre el futuro. Dichas imágenes determinan nuestro comportamiento, puesto que las personas contribuimos a crear un futuro que podamos concebir. El estudio de nuestras concepciones y expectativas de futuro, y la creación a partir de éstas de perspectivas deseables, nos ayuda a emprender acciones positivas en nuestras vidas.
5. *El principio positivo y de reafirmación*: las amenazas y los peligros pueden contribuir al cambio y desarrollo de las personas, pero sólo de forma limitada. Para cimentar y mantener un impulso de cambio profundo se requiere de puntos de partida positivos y de reafirmación. Cuanto más apreciativo sea nuestro postulado inicial, mayor será la eficacia y solidez de nuestros esfuerzos en pos de un desarrollo y un cambio provechosos.

⁶ Interpretación libre y desarrollo a cargo de G. Hjelm, a partir de Cooperrider y Whitney en “The Change Handbook”, Berrett-Koehler Publisher 1999.

Anexo 3

Gestión de problemas desde un enfoque apreciativo

Ejemplos de preguntas que pueden utilizarse a la hora de abordar un problema o desafío (aquí denominado “área”) a partir de un enfoque apreciativo.

Exploración

1. ¿Qué cosas le inquietan o preocupan?
2. ¿Con qué se siente, pese a todo, satisfecho en relación con su forma actual de afrontar la situación (el problema)?
3. ¿Qué se puede afirmar respecto a sus capacidades?
4. Describa, si es posible, una situación o período en el que (el área) funcionaba eficazmente, cuando el problema no existía todavía.
5. ¿De qué manera cree que pudo contribuir a que ello funcionara eficazmente por entonces?

Futuro

6. ¿Cómo le gustaría que fuera? ¿Qué es lo importante para usted?
7. Mencione algún ejemplo de cómo serían las cosas si la situación o el problema estuvieran resueltos.
8. ¿Quién saldría beneficiado? ¿Cómo repercutiría en usted u otras personas?

Creación

9. ¿Qué se precisa en su opinión para lograrlo?
10. ¿Qué soluciones ha ensayado?
11. ¿Cómo resultó y qué conclusiones ha extraído de ello?
12. ¿Ha detectado indicios que apunten ahora a que la situación se desarrolla en la dirección adecuada?
13. ¿Cuáles son a su parecer sus recursos principales para hacer frente a la situación?

Realización

14. ¿Cuál podría ser el primer paso a dar?
15. ¿Hay algún asunto que debe resolver para seguir avanzando?
16. ¿Quién podría ayudarle?
17. ¿Qué elementos le indicarían que ha tenido éxito en su empeño?

Anexo 4

Guía de entrevista (taller)

A continuación incluimos algunas recomendaciones de preguntas a plantear durante el taller a los representantes del grupo destinatario en torno a la situación actual y los efectos que ésta genera.

1. Preséntese brevemente... ¿quién es usted?
2. ¿Qué le ha traído hasta este taller? ¿Por qué motivo se encuentra aquí?⁷
3. ¿Cómo describiría su situación (o la del colectivo a la que pertenece) en lo referente al tema sobre el que vamos a reflexionar?
4. ¿Cuáles son las cosas que más le inquietan o preocupan en esta área?
5. Describa una situación u ocasión concreta en la que el problema o dificultad quedara especialmente de manifiesto.
6. ¿Qué consecuencias acarrea el problema o dificultad para usted personalmente, para su colectivo o para otras personas próximas a usted?
7. ¿Qué está haciendo usted o su grupo para hacer frente a la situación?
8. ¿Existen situaciones en las que el problema no se manifieste o su incidencia no sea tan palpable?
9. ¿Qué puede decir sobre los aspectos que, pese a todo, funcionan relativamente bien?
10. ¿Cuáles son sus temores ante el futuro si no se produce ningún cambio? ¿Qué puede ocurrir?
11. ¿Cuáles son sus expectativas para el futuro (dentro de esta área)?
12. Si ello se hiciera realidad, ¿qué supondría para usted y otras personas?

⁷ Esta pregunta (la nº 2) debe ser eliminada completamente en las conversaciones con el grupo destinatario fuera del ámbito de un taller (p.ej. en la visita al grupo destinatario).

El mayor desafío de nuestra época es reducir la pobreza del mundo a la mitad. Para lograrlo se requieren cooperación y sostenibilidad. Los países contraparte son responsables de su propio desarrollo. Asdi distribuye recursos y desarrolla conocimientos y competencias, ésto enriquece al mundo.



AGENCIA SUECA DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

SE-105 25 Estocolmo, Suecia
Teléfono: +46 (0)8 698 50 00
Teléfax: +46 (0)8 20 88 64
sida@sida.se, www.asdi.org